

HUBUNGAN DI ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENGETUA  
DENGAN TAHAP MOTIVASI GURU-GURU  
SEKOLAH BERASRAMA PENUH  
DI WILAYAH PERSEKUTUAN

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk  
memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia  
oleh  
Che Noh Bin Muda  
Disember, 1995

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan tesis ini sebagai memenuhi keperluan **Pengajian** Lulusan Ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya, atau semasa ketiadaan beliau kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Di samping itu pengikhtirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok, Kedah Darul Aman

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan sama ada terdapat perkaitan di antara gaya kepimpinan pengetua sebagaimana yang diamati oleh guru-guru dengan tahap motivasi mereka. Kajian ini juga bertujuan menentukan adakah terdapat perbezaan tahap motivasi guru mengikut jantina, kategori perkhidmatan, umur dan pengalaman mengajar.

Data bagi kajian ini diperolehi melalui soal selidik yang diedarkan kepada 166 orang guru dari tiga buah sekolah berasrama penuh di Wilayah Persekutuan. Untuk memperolehi maklumat demografi, guru-guru diminta memberikan maklumat seperti jantina, kategori perkhidmatan, umur dan pengalaman mengajar.

Dua alat ukur digunakan. Pertama, alat ukur 'Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' untuk mengukur gaya kepimpinan pengetua iaitu dimensi pendayautamaan struktur (initiating structure) dan dimensi timbang rasa (consideration). Kedua, alat ukur 'A Questionnaire Measure of individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)' digunakan untuk mengukur tahap motivasi guru.

Untuk menguji hipotesis kajian, kaedah yang digunakan bagi hipotesis pertama menggunakan kaedah pekali pertalian Pearson. Analisis Varians (ANOVA) dan ujian-t digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis lain. Paras keertian 0.05 ditetapkan untuk menerima atau menolak hipotesis nol. Data-data ini dianalisis dengan menggunakan program SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences).

Keputusan kajian mendapati bahawa 1) Hipotesis pertama ditolak kerana terdapat perkaitan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guru. 2) Hipotesis kedua diterima kerana tiada terdapat perbezaan tahap motivasi guru di antara guru lelaki dengan guru perempuan. 3) Hipotesis ketiga diterima kerana tiada terdapat perbezaan tahap motivasi di antara guru siswazah dengan bukannya siswazah. 4) Hipotesis keempat diterima kerana tiada terdapat perbezaan tahap motivasi guru di antara kumpulan umur. 5) Hipotesis kelima diterima kerana tiada terdapat perbezaan tahap motivasi guru di antara kumpulan pengalaman mengajar.

Keputusan kajian ini menyokong kenyataan bahawa guru-guru akan bermotivasi apabila pengetua mengamalkan tinggi pendayautamaan struktur dan tinggi timbang rasa.

## **RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE AND THE LEVEL OF TEACHERS' MOTIVATION**

### **ABSTRACT**

This study is to determine whether there is a correlation between the principal's leadership style as perceived by the teachers and the level of motivation. This research also attempts to study whether there are differences in the levels of motivation according to the teachers' sex, service category, age and teaching experience.

The data of this study is obtained through questionnaires which are distributed to 166 teachers from 3 boarding schools in the Federal Territory. To obtain the demography data, teachers were required to give information on their sex, service category, age and teaching experiences.

Two instruments were used, firstly, 'The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' used to measure two dimensions of the leader's behavior: initiating structure and consideration. Secondly, 'A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT)' which measures the level of teachers' motivation,

To test the first hypothesis the Pearson Correlation Coefficient was used. Analysis of Variance (ANOVA) and t-test were used to test other hypotheses. A significant level of 0.05 was set either to accept or reject the null hypothesis. This data is analysed using the SPSS program.

The results of this research are as follows: 1) The first hypothesis was rejected because there was a significant correlation between the principal's leadership style and the teachers' motivation. 2) The second hypothesis was accepted because there were no significant differences between male and female teachers. 3) The third hypothesis was accepted because there was no significant difference between graduate and non-graduate teachers. 4) The fourth hypothesis was accepted because there was no significant difference between the teachers' age group. 5) The fifth hypothesis was accepted because there was no significant difference between teachers' teaching experience group.

The results support the statement that teachers are more motivated when the principal exercises a high level of initiating of structure and consideration.

## **PENGHARGAAN**

**Syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyempurnakan disertasi ini. Salawat dan salam ditujukan kepada Rasul pilihan Nabi Muhammad S.A. W., keluarganya, para sahabat dan umatnya hingga hari kemudian.**

**Penghargaan serta ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan khusus kepada En. Che Jaffar Sulong, Pensyarah dari Sekolah Teknologi Maklumat dan Dr. Nik Hassani Mohamed, Timbalan Dekan Sekolah Ekonomi, Universiti Utara Malaysia selaku penyelia tesis ini. Sepanjang tempoh pelaksanaan kajian dan penulisan disertasi ini beliau telah banyak memberi bimbingan, pandangan dan teguran-teguran yang membina. Tenaga, masa dan ilmu yang telah ditaburkan Insya Allah akan mendapat ganjaran daripada Allah S.W.T.**

**Penghargaan juga saya rakamkan kepada semua pengetua dan guru-guru dari Sekolah Alam Shah, Sekolah Seri Puteri, Sekolah Menengah Sains Selangor dan Sekolah Menengah Agama Persekutuan Kajang. Tanpa kerjasama mereka penyelidikan ini tidak mungkin dapat disediakan dengan sempurna.**

**Kepada pegawai-pegawai di Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan dan Bahagian Pengurusan PraSekolah, Rendah dan Menengah (Unit Sekolah Berasrama Penuh) di Kementerian Pendidikan yang memberikan kebenaran dan kerjasama bagi menjalankan kajian ini diucapkan ribuan terima kasih.**

**Seterusnya saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki, Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Dekan Sekolah Siswazah UUM, Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid dan Staf sokongan Sekolah siswazah yang telah memberi bantuan dan sokongan selama pengajian saya di UUM. Terima kasih kepada pensyarah-pensyarah melalui kuliah-kuliah mereka telah meningkatkan kefahaman dan minat dalam bidang pengurusan.**

**Penghargaan juga ditujukan kepada semua rakan seperjuangan Kohort II yang banyak memberikan galakan dan sokongan moral dalam memperolehi kejayaan ini.**

Akhir sekali penghargaan paling istimewa ditujukan kepada isteri tersayang Zuraidah Mohamed Zin yang menjadi pendorong utama, memberi semangat dan galakan sepanjang tempoh pengajian. Istimewa untuk anak-anak yang dikasihi Muhammad Adziim, Muhammad Nisiri, Noor Izzati dan Nur Syairah kerana sabar dan memahami tugas ayah mereka sepanjang pengajian dan penulisan disertasi ini. Penghargaan istimewa juga ditujukan kepada Ayahanda, Mak Su dan ibu mertua bonda Aminah yang sentiasa mendoakan kejayaan serta arwah bonda Kalsom yang tidak sempat melihat kejayaan anakanda.

Wassalam.

CHE NOH MUDA  
No. 20 Jalan AU 1A/3A  
Taman Keramat Permai,  
54200 Kuala Lumpur.

## KANDUNGAN

### Halaman

KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (Bhasa Malaysia)	ii
ABSTRAK ( Bahasa Inggeris)	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	vi
LAMPIRAN	ix
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xi

### BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	11
1.3	Kerangka Konsep	12
1.4	Tujuan Kajian	16
1.5	Hipotesis	17
1.6	Kepentingan Kajian	18
1.7	Definisi Istilah	20
1.8	Andaian Dan Batasan Kajian	22

## **BAB 2 : SOROTON KARYA**

2.1	Pengenalan .....	24
2.2	Teori Kepimpinan .....	28
2.3	Teori Motivasi .....	58
2.4	Kajian-kajian Perkaitan Di Antara <b>Gaya</b> Kepimpinan Dengan Motivasi .....	64
2.5	Rumusan .....	71

## **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan .....	73
3.2	Rekabentuk Kajian .....	74
3.3	Kawasan Kajian Dan Populasi .....	75
3.4	<b>Alat</b> Ukur Kajian .....	76
3.5	Kaedah Pengumpulan Data .....	80
3.6	Olahan Data .....	83
3.7	Kaedah <b>Analisis</b> Data .....	86
3.8	Rumusan .....	89

## **BAB 4 : KEPUTUSAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan .....	90
4.2	Huraian Mengenai Sampel .....	90
4.3	Kekerapan Skor <b>Gaya</b> Kepimpinan Dan Motivasi .....	93
4.4	Pengujian Hipotesis .....	96
4.4.1	Hipotesis 1 .....	96



4.4.2	Hipotesis 2	.....	<b>99</b>
4.4.3	Hipotesis 3	.....	<b>100</b>
4.4.4	Hipotesis 4	.....	102
4.4.5	Hipotesis 5	.....	104
4.5	Rumusan	.....	106
 <b>BAB 5 : PENUTUP</b>			
5.1	Pengenalan	.....	108
5.2	Ringkasan Kajian	.....	108
5.3	Dapatan Dan Perbincangan	.....	110
5.4	Cadangan Daripada <b>Hasil</b> Penyelidikan ...		118
5.5	Cadangan Kajian Akan <b>Datang</b>	.....	120
5.6	Penutup	.....	120
 <b>BIBLIOGRAFI</b>			122
<b>BIODATA</b>			157

## **LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN A</b> : Surat Kebenaran Pengarah Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan .....	129
<b>LAMPIRAN B</b> : Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) .....	131
<b>LAMPIRAN C</b> : Surat Kepada Pengetua .....	132
<b>LAMPIRAN D</b> : Surat Irian Kepada Guru .....	134
<b>LAMPIRAN E</b> : Soal Selidek .....	135
<b>LAMPIRAN F</b> : Prosedur Mengira Skor <b>Alat</b> ukur QMAT .....	147
<b>LAMPIRAN G</b> : Jadual Kekerapan Skor <b>Alat</b> ukur LBDQ .....	<b>148</b>
<b>LAMPIRAN H</b> : Jadual Kekerapan Skor Dimensi Pendayautamaan Struktur .....	150
<b>LAMPIRAN I</b> : Jadual Kekerapan Skor Dimensi <b>Timbang</b> Rasa .....	152
<b>LAMPIRAN J</b> : Jadual Kekerapan Skor Motivasi .....	154

## SENARAI JADUAL

### No. Jadual

4.1	Bilangan Responden Mengikut Jantina .....	91
4.2	Bilangan Responden Mengikut kategori Perkhidmatan ....	91
4.3	Bilangan Responden Mengikut Umur .....	92
4.4	Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar . . . .	93
4.5	Pekali Pertalian Pearson Di Antara <b>Gaya</b> Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru .....	97
4.6	Ujian-t Tahap Motivasi Guru Mengikut Jantina .....	99
4.7	Ujian-t Tahap Motivasi Guru Mengikut Kategori .....	101
4.8	Kumpulan Umur Guru Yang Di Kelompokkan .....	103
4.9	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Mengikut Umur .....	104
4.10	Kumpulan Pengalaman Mengajar Yang Di Kelompokkan . . .	105
4.11	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Guru Mengikut Pengalaman Mengajar .....	106

## SENARAI RAJAH

No. Rajah

2.1	<b>Gaya</b> Kepimpinan Kajian Ohio State .....	40
2.2	Kontinum Perilaku Pemimpin .....	49
2.3	Grid Pengurusan .....	50
2.4	Teori Kepimpinan Bersituasi ..... * *	54

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Kepimpinan dan motivasi merupakan inti kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Kewujudan sesebuah organisasi bertujuan memberi kepuasan kepada majikan dan pekerja. Pihak pekerja mencari kepuasan melalui pencapaian keperluan-keperluannya sementara pihak majikan akan mencapai kepuasan melalui tingkat produktiviti pekerjanya yang tinggi. Umumnya kedua-dua matlamat ini dapat dicapai melalui proses kepimpinan.

Untuk merealisasikan peningkatan daya pangeluaran, kerajaan telah melancarkan dasar pandang ke timur, penggunaan kad perakam waktu bekerja, kempen daya pengeluaran dan kempen melalui teladan (Mahathir 1982). Selaku Perdana Menteri beliau melihat keperluan "... perubahan yang drastik dalam sikap di kalangan setiap orang yang terlibat (1982 : 8). Oleh kerana daya pengeluaran masyarakat Jepun

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- A.M. Reid (June 1967). "An Approach To Leadership Training", *Training and Development Journal*, 21 : 6.
- Abdul Shukor Abdullah (1987). Motivasi Dalam Masyarakat Sekolah - Teori Dan Pendekatan. *Jut-nai Kementerian Pendidikan Malaysia Jilid 37 (70) : 17-24*
- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi - Perspektif Pemikiran Dan Teori*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Adair, J, (1989). *The Action - Centered* Leader. Petaling Jaya : PelandukPublication.
- Aduba Dike, N.C. (1990) The relationship between the leadership styles of the supervisors of BCBSM and the motivation levels of the subordinates. Disertasi Ed.D Wayne State University. Abstrak. *Dissertation Abstract International 51 (08A) : 2572*
- Aminuddin Mohd Yusof (1990). *Kepimpinan : Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Aminuddin Mohd Yusof (1994) *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi - Model Guru Dan Tentera*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Andrews, R.L & Morefield. J. (1989). Effective Leadership For Effective Urban School, *Education and Urban Society*, 23 (3) : 270 - 278.
- Arygris (1957). *Personality And Organisation ; The Conflict Between System And The Individual*. New York : Harper and Row.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Asraf dan Rosnani Hashim (1990). Faktor faktor yang menyumbangkan kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah : Kajian kes. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali ke 7 pada 3-5 Januari 1991. Anjuran Jawatankuasa Latihan Mengajar Antara Universiti. ( JKLM AU ) dan Jabatan Pendidikan Universiti Islam Antarabangsa.

- Atkinson, J.W. & Birch, D (1978). *An Introduction to motivation*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York : D. Van Norstrand Co.
- Bass, B.M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership*. (Ed. ke 3.). New York : The Free Press.
- Bailey, K. D. (1984). *Kaedah Penyelidikan Sosial (terjemahan)*. Kuala Lumpur : **Dewan** Bahasa Dan Pustaka.
- Blake, R. & J. Mouton (1984). *The Managerial Grid*. Dallas : Gulf Publ.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. (1979). *Educational Research : An Introduction* (Third Edition) New York : **Longman**.
- Boyer, J.E. (1982). Leadership and motivation : a study of the relationship between leadership style and the perceived need satisfaction of administrative subordinates. Disertasi Ed.D. The University of Akron. Abstrak. *Dissertation Abstract International* 43 (03A) : 599.
- Chaplin, J. (1985). *Dictionary Of Psychology*. New York : McGraw Hill
- Davis, K. (1977). *Human Behavior At Work*. New Delhi : **Tata** McGraw Hill Publishing Co. Ltd.
- Daniel Kunz and Wayne K. Hoy, "Leader Behavior Of Principals and the Profesional Of Acceptance Of Teachers". *Educational Administration Quarterly*, 12 (1976).
- Douglas McGregor (1960). *The Human Side Of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co.
- Everett, G.B. (1988). A study of relationship between the principals's leaderstyle and the level of motivation of teaching staff. Disertasi Ed.D. Tennessee State university. Abstrak. *Dissertation Abstract International* 51 (02A) : 357.
- Gellerman, S.W. (1983). *Motivation and Productivity*. New York : **Amacon** ( American Management Association Inc.)
- Hackhausen, H.Schmalt, H.D., & Schneider, K (1985). *Achievement Motivation In Perspective* (terj. Woodruff, M., & Wicklund, R. Orlando). Academic Press.



- Halpin, A. W (1966). *Theory And Research In Administration*. New York : McMillan Co.
- Halpin, A.W (1957). *Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus, Ohio : The Ohio State university.
- Hanafi Kamal (1990). Implikasi Beberapa Teori Kepada Kepimpinan Di Sekolah . *Suara Pendidik* 73 - 14 (3 & 4) : 28 - 32.
- Handoko, T.H. (1984). *Managemen*. Yogyakarta : Percetakan BPFE.
- Herzberg, F. (1966). *Work And The Nature Of Man*. New York : World Publ.
- Hollander, Edwin P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York : The Free Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration : theory, research and practise*, Fourth Edition. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Ibrahim Mamat (1993). *Kepimpinan Sekolah - Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Isaav, S. and Michael W.B (1981). *Handbook in Research and Evaluation*, San Diego, California : Edits Publisher.
- James Lipham (1964). "Leadership and Administration," Behavioral Science And Educational Administration, ed. Daniel Griffiths. Chicago : University Of Chicago Press.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1988). Laporan Pemeriksaan Rombongan Sekolah-sekolah Menengah Tahun 1988. Kuala Lumpur .
- Joseph C. Sommerville, "Leadership That 'Rocks The Boat', A Boat that Needs Rocking". *Educational Leadership* 29 : 1 October 1971.
- Juhary Ali dan Ishak Ismail (1992). *Prinsip Dan Amalan Pengurusun*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Katz D. & Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology Of Organization*. New York : John Wiley and Sons.

- Kavanaugh, J.K. (1988). The content of implicit leadership theories : an investigation of achievement orientation, task orientation and relationship orientation under varied task difficulty and achievement conditions. Disertasi Pd.D. The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College. Abstrak. Dissertation Abstracts International 47 (09A) : 3483.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (1979). *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan* Dasar *Pelajaran*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (1990). *Pukul Latihan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah. (KBSM)*. Kuala Lumpur :Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kimery, M.P. (1982). The Principal's Role In Teacher Motivation For Instructional Improvement : An Implication Of Motivator-Hygiene Theory. Disertasi Ed.D. East Texas State University. *Disertation Abstract International* 43 (06) : 1771.
- Kolb, D.A. & Boyatzis, R.E. (1979) On the dynamics of the helping relationship. Dalam kolb, D.A., Rubin I.M., & McIntyre, J.M., *Organizational psychology : a book of reading*. Third Edition : 303-319. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Lawler, E.E.. (1973). *Motivation In Work Organization*. Monterey : Book / cole Publishing co.
- Lenenberg, F. C., & Ornstein, A.C. (1991). *Educational Administration - Concepts And Practices*. California : Wadsworth Publishing Company.
- Lester W. Anderson And Laureen A. Van Dyke (1972). *Secondary School Administration* (2 nd Ed.). Boston : Houghton Mifflin Company.
- Mahathir Mohammad (1982). The Impact Of Productivity On National Development. Ucapan Dasar di Seminar On Productivity, Kuala Lumpur.
- Mahmood Nazar Mohamed dan Sabitha Marican (1995). *Hubungan Manusia da/am Organisasi*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation And Productivity* (2nd. Ed.). New York : Harper and Row Inc.

- McGregor, D. (1980). The *Human* Side Of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Co.
- McGregor, D. (1984). *Aspek Kemanusiaan Dalam* Perusahaan (Terjemahan) Kuala Lumpur : **Dewan** Bahasa Dan Pustaka.
- McKaig**, T.E. (1980). The relationship of principal leadership behavior and faculty motivation in selected Indiana middle / junior high school. Disertasi Ed.D. Ball State University. **Abstrak. Dissertation Abstracts International** 41 (08A) : 3358.
- Mehrabian, A. & Bank, L. (1978). A Questionnaire Measure Of Individual Differences In Achieving Tendency. *Educational and Psychological* 38 (2) : 475- 478.
- Mohd Majid Konting (1993). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : **Dewan** Bahasa dan Pustaka.
- Newell, CA. (1978). *Human Behavior In Educational Administration*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Nwagwu**, N.A (1978). *Primary School Administration*. Yaba, Lagos **McMillan** Nigeria Publisher Ltd.
- Paul Hersey Kenneth H. Blanchard (1982). *Management Of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (Fourth Edition). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Paul B. Jacobson, James S. **Logsdon** & Robert R. Wiegman (1973). The *Principalship* : New **Perspectives**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Razali Mat **Zin** (1991). *Kepimpinan Da/am Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Riordan, B. J. (1987). The relationship Of Teacher Internal Work Motivation, Principal Leadership Styles and Cognitive Achievement In elementary Schools. *Disertasi Pd.O Georgia State universiti - College Of Education, Atlanta Georgia*.
- Roe, W.H., & Drake, T.L. (1980). *The Principalship*. New York : **McMillan** Publishing Co.
- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur : Pustaka Cipta Sdn. Bhd.

- Ronald F. Campbell, Edwin M. Bridges and Raphael O. Nystrand (1977). *Introduction To Educational Administration*. Boston : Allyn And Bacon Inc.
- Rosenblum (1980). *The Role Of Principal In Change*. The Teacher Corps Example, Cambridge.
- Saavedra, B.M. (1990). Effects of principal behaviors moderated by teacher needs on teacher motivation, satisfaction, and commitment to leader. Disertasi Pd.D. New Mexico State University.
- Schrieheim, C.A. (1978). *Development Validation And Application of New Leadership Behavior And Expectency Research Instruments*. The Ohio State University.
- Sergiovanni, T. J. (1967) Factor which effect satisfaction and dissatisfaction in teaching. *Journal of Educational Administration* 5 (1) : 6-13
- Stephen P. Robbins (1993). *Organizational Behavior*, Sixth Edition. Prentice-Hall International Inc.
- Stodgill, R (1974). *Handbook Of Leadership*. New York : The Free Press.
- Stoner J.A.F and Winkel, C (1985). *Management*. Prentice-Hall inc.
- Sweeney, J. (1982). *Research Synthesis On Effective School Leadership*, Educational Leadership 39 (5) : 346 – 352.
- Tannenbaum, R. dan W Schmidt (1958). *How To Choose A Leadership Pattern*. Harvard Business Review. Mar • April.
- Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr. (1982). *In Search Of Excellence • Lesson From America's Best-Run* Leadership in Organizations Companies New York : Harper and Row.
- Thomas J. Sergiovanni, Richard Metzeus and Larry Burden "Towards A Parthiqularistic Approach To Leadership Style : Some Finding". *American Educational Research Journal* 6 : 1 (January 1969).
- Tomi, V.E. (1985). Leadership And Motivation : Perceived Leadership Styles and Perceived Faculty Need Satisfaction. *Disertasi Ed.D. The University Of Akron*.

- Trusty, F.M & Sergiovanni, T.J (1988) Perceived Need Difeciencies Of Teachers And Administrators : A Proposal For Restructuring Teacher Roles. *Educational Administration Quarterly* 2 (3) : 168 - 180.
- Youngman, M.B. (1979). *Analysing Social And Educational Research Data*. London : McGraw Hill Co.
- Yukl, G.A (1989). *Leadership In Organization* ( Second Edition ). Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.